

LA IMPLEMENTACIÓN Y LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS

AUTOR: DANIEL MONTES TORO



San Marcos

Introducción	3
La implementación y los tipos de estrategias	5
Insumos para la implementación	7
El modelo de las 7-S de McKinsey	9
La matriz de Ansoff.	12
Metodología del cuadro de mando integral (CMI) o metodología <i>balanced scorecard</i>	14
Implementación del modelo de Norton y Kaplan	18
Reflexiones	19
Bibliografía	22

Todo proyecto que inicia o empresa que tiene un desarrollo y presencia en el mercado ya establecido ha fijado unos derroteros mediados por estrategias que deben servir como factores para alcanzar resultados previstos por los inversionistas o emprendedores y validados a partir del análisis interno y externo. En tales casos, la estrategia empresarial lo que busca finalmente es alcanzar unos objetivos determinados: presencia en el mercado a partir de las estrategias de mercadeo y ventas, fortalecer la marca mediante el **branding**, lograr el **posicionamiento de la marca** para posibilitar a la empresa alcanzar una posición competitiva y que esta se traduzca en retorno sobre la inversión y ganancias para los inversionistas.

La estrategia entonces es la concepción de los alcances del proyecto, negocio o idea innovadora plasmada en un producto, servicio o solución transformadora, que hace visibles los objetivos de la empresa, que conduce a la realización de los diferentes planes de acción, involucrando decisiones de impacto; en el caso de empresas ya constituidas se deben tener en cuenta la misión, la cultura, el diagnóstico inicial y el análisis del contexto prestando atención a factores como el entorno y la tecnología.



Branding

De marca o de empresa es el proceso mediante el cual se construye una marca, entendido como la inversión en el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la marca y por la que esta será identificada por su público. Por ello, cada paso que da la empresa hasta convertirse en una marca rápidamente reconocible por sus clientes debe analizarse y seguir una estrategia previa.

Posicionamiento de marca

Lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores —¿cómo perciben mi marca?— respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al mercado objetivo, previamente seleccionado con base en la estrategia empresarial.

INTRODUCCIÓN

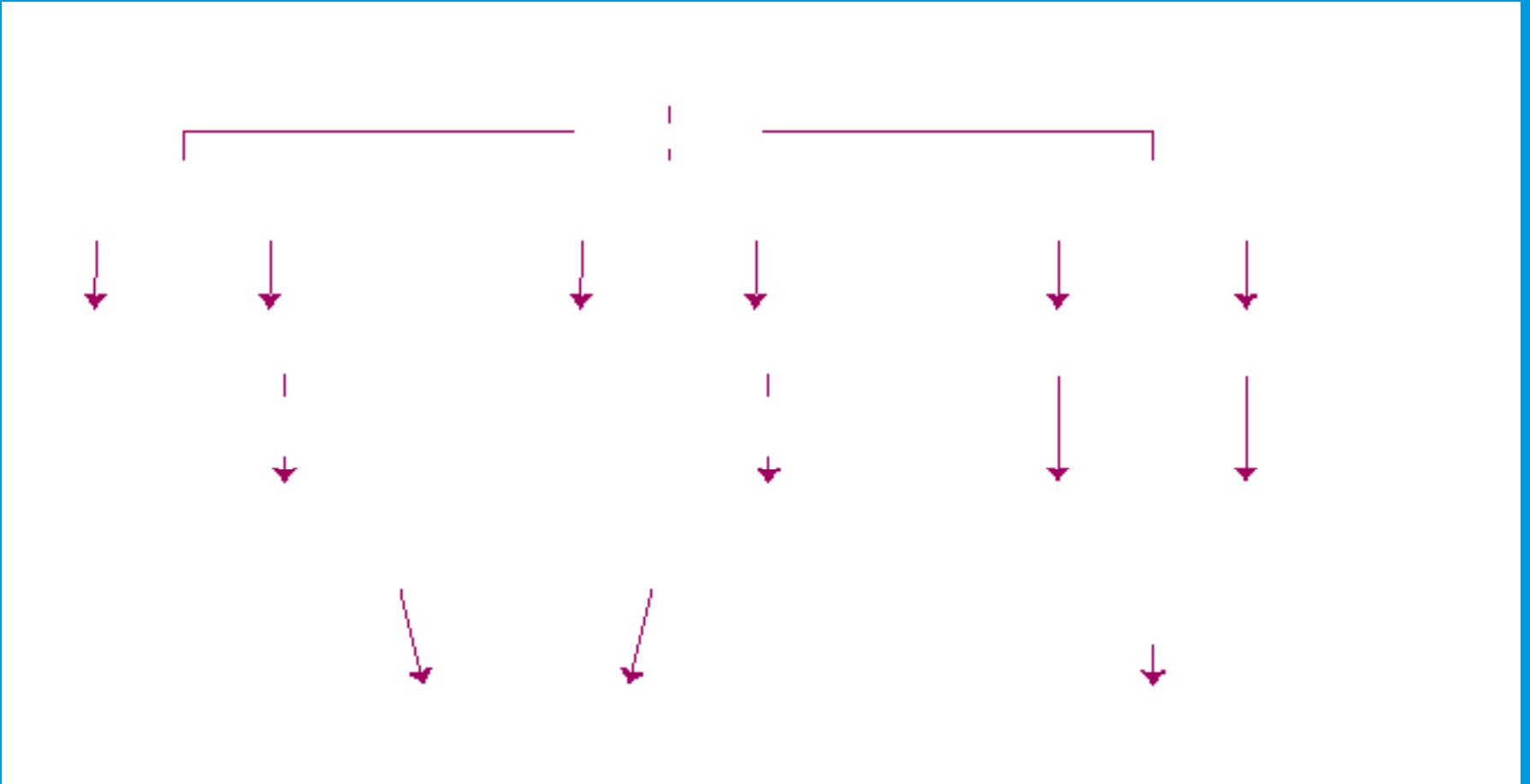


Figura 1. Mapa de la gestión estratégica
Fuente: propia

La implementación y los tipos de estrategias



La gestión estratégica que se nutre del análisis multidimensional, que acoge las tendencias para que la planeación sea coherente y objetiva, debe incluir la prospectiva que coadyuva a la creación de los futuros posibles que permitirán determinar objetivos alineados con la visión y los escenarios futuros que se pueden presentar. Con estas consideraciones, se puede afirmar que la prospectiva —futuro— sin estrategia —desde el presente— carece de valor; del mismo modo entonces la estrategia sin prospectiva queda incompleta.

Sin embargo, aunque las dos están estrechamente relacionadas, tienen diferencias. Por tanto, es pertinente aclarar sus alcances (figura 2).

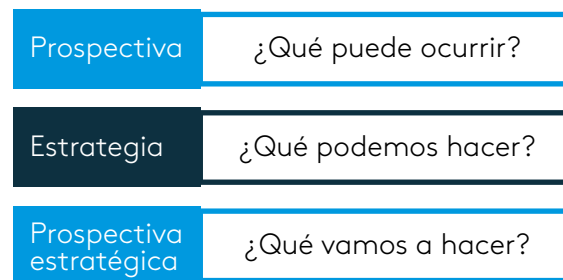


Figura 2. Diferencias entre estrategia y prospectiva
Fuente: Mario Vogel cmi.com.ar

La prospectiva aporta desde el futuro es decir se concentra en qué puede ocurrir; entre tanto, adquiere su dimensión estratégica cuando la empresa se cuestiona sobre qué puede hacer. Cuando el responsable de la gestión estratégica responde a estos dos interrogantes, se produce el detonante central de la planeación estratégica que debería responder: ¿qué podemos hacer? En sentido práctico, la estrategia ayuda en lo que puede hacerse para lograr los objetivos que son derivados de la visión.

En la práctica empresarial y en el mundo académico, se asume que las estrategias dependen del enfoque y las necesidades de la empresa, de su posición y de las condiciones del entorno. Por lo tanto, se considera que existen varios tipos de estrategias empresariales, que se deberán implementar o reconocer, según el caso:

- **Estrategia de empresa:** tiene como eje saber cuál es el aporte de la empresa al sector y su impacto en el entorno en el que actúa no solo para el mercado, sino también su incidencia en la sociedad y diferentes grupos de interés.
- **Estrategia corporativa:** permite determinar cuáles son los negocios estratégicos de la empresa —de acuerdo con su portafolio, *core business*, capacidades— y cuáles decisiones debe tomar la organización para alcanzarlos.
- **Estrategia funcional:** es el planteamiento sobre el cómo y el qué decisiones y acciones se deben realizar y tomar para que la organización en su estructura —modelo organizacional, si es por departamentos o matricial— se ajuste o modifique por tipos de cargos, competencias, más o menos colaboradores, crear o suprimir departamentos en torno a las exigencias de competitividad y eficiencia.

En cualquier tipo de modelo o requerimiento estratégico, la implementación definitivamente parte de la información que se recolecta y el cómo esta debe ser analizada y organizada para lograr un diseño del plan estratégico que sea objetivo y coherente con las condiciones del entorno y las virtudes de la empresa.



Lectura recomendada

Lo invitamos a realizar la lectura de las páginas 155 a 164 del capítulo “La prospectiva estratégica” del libro:

Prospectiva e innovación. Visiones

Eric Bas y Mario Guilló



Además, revise en la plataforma el recurso de aprendizaje: podcast, titulado “Me gusta ser agresivo”.

Insumos para la implementación

Para que la formulación estratégica conduzca a planes de acción efectivos, es necesaria la vinculación de todas las partes y responsables de modo que analicen en conjunto los verdaderos alcances y dimensión del plan, para priorizar y procurar el alineamiento estratégico. Igualmente, en el caso de una innovación que tenga visos de emprendimiento, con mayor razón los objetivos deben ir juiciosamente planteados para no desviarse de la ruta ni desperdiciar recursos o esfuerzos en acciones que no estén relacionadas con las expectativas del emprendedor ni respondan al análisis realizado. La implementación del plan debe tratarse desde la perspectiva de la administración contemporánea que privilegia la priorización, la gestión de alta velocidad, la flexibilidad estratégica, la anticipación, la

visión compartida, el liderazgo a diferentes niveles de la organización y el trabajo en equipos de alto rendimiento orientados a la excelencia. Teniendo en cuenta estas improntas gerenciales, se da la alineación estratégica —asignación de metas, recursos y responsabilidades a áreas y personas— mediante la sinergia empresarial —suma de potencialidades entre personas y áreas— y bajo ese manejo se asume que será factible alcanzar la visión, cuando todas las partes de la organización aportan sus conocimientos, recursos y tiempo a la planificación estratégica y su implementación.

Una vez formulado el plan, lo más complejo es llevarlo a cabo puesto que su implementación y ejecución serán factibles cuando se han contemplado las variables, condiciones, cualidades y competencias de la gente y características propias de la empresa y del sector en el que esta compete. Las barreras que generalmente se presentan para la implementación del plan son la resistencia interna al cambio, la aplicación de la estrategia en ambientes conflictivos, la comunicación poco clara, el intercambio deficiente de la información, una estrategia vaga y sin aprobación, carencia de directrices, falta de comprensión, insuficiencia de incentivos y falta de apoyo gerencial.

Para llevar a cabo la implementación del plan y su gestión, se deberán tener en cuenta los siguientes insumos:

- **Planteamiento e introducción:** declaración del *core business* y propósitos de la estrategia (ámbitos y alcance).
- **Misión, visión y valores:** responde a la razón de ser de la empresa, a dónde quiere llegar y cuáles valores implementa en su actuar.

- **Análisis situacional:** es importante evaluar el comportamiento, evolución y la situación del mercado y condiciones del entorno.
- **Diagnóstico a partir de la matriz DOFA:** se deben determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan o inciden en el diseño de la plataforma estratégica.
- **Prioridades estratégicas:** es importante a partir del enfoque de la estrategia, determinar cuáles son las megarrutas estratégicas de mayor impacto, que son críticas para alcanzar la visión. Esto permitirá darles énfasis a planes de acción, recursos, tiempo y objetivos.
- **Planes de acción:** se definen en detalle las tácticas y acciones específicas por áreas que estén vinculadas a las estrategias con asignación de recursos, tiempos y responsables, así como sus códigos para el diseño de indicadores de gestión.
- **Seguimiento y evaluación:** es importante que los objetivos puedan ser medibles y cuantificables en el tiempo para una correcta evaluación, que facilite acciones de refuerzo, mejoramiento, ajustes, desinversión, etcétera.
- **Formular claramente los objetivos:** que sean comprensibles, factibles y medibles.
- **Involucrar al talento humano de la empresa:** las personas cuando sienten que son tenidas en cuenta en el diseño, discusión y construcción del plan producen ideas de soporte a la estrategia, además de compromisos

para alcanzar la visión, los objetivos y las metas diseñados por el equipo.

- **Monitorear permanentemente la competencia:** permite entender qué hacen, cómo lo hacen y a qué le apuntan para poder anticiparse o mejorar las estrategias que diseña e implementa la organización.
- **Planes de acción que apunten a la visión:** las acciones deben priorizarse e impactar en objetivos y metas que comportan la visión estratégica de la empresa o el innovador.
- **Líderes que halen:** esto facilitará el alcance de los propósitos de la organización, pues un liderazgo inspirador a partir de la visión compartida permea a los equipos de trabajo y logra destinar los esfuerzos bajo un mismo enfoque.
- **Indicadores de gestión con disciplina:** deben permitir hacer seguimiento sobre los factores críticos y prioridades del plan, dependerá su uso en la medida que el planteamiento de objetivos y metas sean medibles y alcanzables. Desde el inicio, tanto el plan como su seguimiento deberán estar declarados a partir de tiempos, métodos y formas (códigos y diccionario de indicadores) comprensibles para toda la empresa y consensuados.



Video

Antes de continuar lo invitamos a explorar el video:

La implantación estratégica

<https://youtu.be/Nmf71PAV1yl>

El modelo de las 7-S de McKinsey



Figura 3. 7-S de McKinsey
Fuente: <https://bit.ly/2E8RFrg>

Este planteamiento trabaja siete componentes que tienen interdependencia y que según el modelo de las 7-S se denominan componentes duros (o racionales) y componentes suaves (o emocionales). Los primeros se caracterizan por ser evidentes para el líder de la gestión estratégica puesto que en este se encuentran la estrategia, la estructura y los sistemas, mientras que los componentes suaves son complejos en su definición e intangibles; además, están influenciados por la cultura empresarial y las actitudes e intereses de los empleados. En este grupo se ubican el estilo de dirección, los valores compartidos, las habilidades y el individuo. Para poder incorporar o tener en cuenta las 7-S de McKinsey es importante enfatizar en los mencionados componentes:

- **Estrategia:** alude al plan diseñado y a su implementación para lograr diferenciación y consolidar la ventaja competitiva para tener éxito como organización.
- **Estructura:** importante entender cómo está concebida la organiza-

ción su morfología, jerarquías, relaciones de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- **Sistemas:** incluye todos los procesos internos tanto formales como informales, que forman parte de la gestión diaria de la empresa para el logro de objetivos y metas.
- **Personal:** talento humano y las competencias que tienen, preguntarse si pueden responder a los retos estratégicos formulados y exigencias actuales del entorno.
- **Habilidades:** son las cualidades de la organización: las que tiene o debe tener, son factores clave para el despliegue de la estrategia.
- **Estilo:** trata sobre el cómo se configura el estilo de dirección y cómo afecta a toda la organización; así como el enfoque gerencial en torno al mundo de los negocios: conservador, arriesgado, innovador, etcétera.
- **Valores:** se contienen en la cultura corporativa y en los valores que corresponden a la filosofía empresarial, deben constituirse en improntas transversales de la gestión.



¡Importante!

Para que este método sea útil, se precisa la interacción entre todos estos elementos pues dado el caso los valores corporativos deben ser apropiados por todos los empleados, ya que en caso contrario se dificultaría el alcance de la visión compartida. Del mismo modo, los valores también inciden en la forma como está configurada la empresa y en el resto de los componentes, estableciéndose relaciones recíprocas entre todos y cada uno de los componentes descritos; por lo tanto, los valores deben ser el eje del modelo.

¿Cómo utilizar el modelo McKinsey?

El modelo deberá tratarse y gestionarse destacando cuáles aspectos o componentes ameritan mejoras o ajustes, puesto que al intervenirlos definitivamente se está gestionando estratégicamente y en la medida que se integren derivarán en mejoras del desempeño o incremento del nivel de competitividad exigible por la empresa y el sector, para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas, que forman parte de la visión estratégica; aclarando que se requiere de un nivel óptimo para responder a los cambios del entorno. El líder estratégico, el emprendedor, el innovador en el marco de la gestión estratégica deberá encarar cuestiones de interés para que el plan funcione y los resultados sean de alto impacto al interior de la empresa, para los intereses del emprendedor y en sintonía con las condiciones del entorno.

Con esta orientación, se precisa analizar los siete componentes desde los siguientes interrogantes:

- **Estrategia:** ¿Cuál es la estrategia? ¿Cómo se van a lograr los objetivos? ¿La estrategia se ha visto alterada por condiciones del contexto?
- **Estructura:** ¿Cómo está configurada la empresa? ¿Los niveles jerárquicos son evidentes y responden al enfoque de la organización? ¿Cómo se integran y se da la sinergia entre las actividades que realizan los departamentos? ¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?
- **Sistemas:** ¿Se siguen los procedimientos establecidos y estos son eficientes? ¿Qué controles hay establecidos? ¿Existe algún sistema de

información que almacene los datos más importantes para uso de toda la organización?

- **Valores compartidos:** ¿La cultura organizacional es comprensible y aplicable? ¿Cuáles son nuestros principales valores? ¿Se toman en cuenta estos valores al fijar las metas? ¿La gente se apropia de los valores y los replica en su gestión diaria?
- **Estilo:** ¿El estilo de dirección es abierto y participativo? ¿Existe liderazgo por parte de la dirección y de la gerencia media? ¿Se fomenta el trabajo en grupo?
- **Personal:** ¿El talento humano es suficiente para la implementación del plan? ¿Están debidamente capacitados y tienen las competencias duras y blandas requeridas?
- **Habilidades:** ¿Cuáles son las virtudes y deficiencias de la organización? ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal? ¿Cómo se evalúa el desempeño de la empresa en general?

Para manejar el modelo de las 7-S de McKinsey es importante que se trabaje la matriz —así sea de manera empírica o simulada— para comprender su dinámica y considerarla como una herramienta que sirve para respaldar el plan estratégico. Se debe tomar cada dupla de componentes analizando si uno está en consonancia con el otro. Igualmente, al determinar que los valores son el eje de la organización cada componente deberá ser contrastado con los valores como fundamento del éxito empresarial a través de interrogantes como ¿comparten los colaboradores los valores corporativos? ¿Los procesos se fundamen-

tan en estos valores? ¿Está la estrategia en la misma línea que nuestros valores? El siguiente paso es hacer este mismo análisis para todos los elementos considerados duros y posteriormente para los blandos. Lo importante es saber si cada uno de los elementos apoya al otro o si algo necesita ser cambiado para que todo funcione mejor.



Visitar página

Para ampliar la información lo invitamos a consultar el enlace:

<http://aulainteractiva.org/las-7s-de-mckinsey-1548>

Análisis situación propuesta							
	Valores compartidos	Estrategia	Estructura	Sistemas	Estilo	Personal	Habilidades
Valores compartidos							
Estrategia							
Estructura							
Sistemas							
Estilo							
Personal							
Habilidades							

Tabla 1. Matriz modelo 7-S McKinsey
Fuente: sites.google.com

Se llama modelo de las 7-S porque las siete áreas o componentes en inglés empiezan con la letra S (*skills, staff, strategy, shared values, systems, structure, style*). La intención del método es verificar que los componentes estén equilibrados y así visualizar las posibilidades de éxito de una empresa o en su defecto y cuando existan desajustes o desequilibrios realizar los cambios pertinentes y exigibles.

Este método también puede aplicarse a un proyecto innovador tipo *entrepreneur* o *intrapreneur*, un equipo de trabajo o una unidad de negocios, siempre y cuando se puedan definir con claridad cada una de estas áreas en dicho entorno.



Entrepreneur

En español, se traduce como emprendedor o empresario independiente. En la actualidad se está utilizando este término sobre todo en el ámbito del mercadeo para referirse a una persona creativa que tiene o posee grandes y excelentes niveles de visión y de acción. Este personaje está orientado al área de mercadeo y aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado. Se destaca por su gran capacidad de análisis, creatividad, de ver negocios e implementar nuevas y buenas ideas.

De este término surgió el *entrepreneurship*, una nueva filosofía de negocio del siglo XXI abordada por los empresarios de hoy en día y que ya se está enseñando en las universidades y constituye un nuevo paradigma de negocios. Se fundamenta en variables como los errores, los fracasos, el riesgo y la pasión por una idea.

Intrapreneur (intraemprendedor)

Empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía: produce e introduce nuevos productos, procesos y servicios que le permiten una empresa crecer y beneficiarse.

A diferencia del *entrepreneur* (empresario independiente), el *intrapreneur* usa su espíritu emprendedor para innovar dentro de la organización establecida.



Lectura recomendada

A continuación, lo invitamos a realizar la lectura complementaria:

Emprendimiento: innovación e información

Alejandro Schnarch



También, revise en la plataforma el recurso de aprendizaje: caso modelo, acerca de la planeación estratégica.

La matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Figura 4. Matriz producto-mercado (Ansoff)

Fuente: <https://bit.ly/2ljrXOY>

A pesar de haber sido creada hace un poco más de sesenta años, esta herramienta sigue teniendo validez pues permite determinar el rumbo estratégico de crecimiento de una empresa; solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento y en este caso en particular, el crecimiento apoyado en la innovación y la diferenciación. Esta matriz también suele denominarse matriz producto-mercado puesto que establece relaciones entre estas dos variables, al confrontar los productos con los mercados permite cualificar estos dos elementos, con base en la novedad o actualidad. Trabajar la matriz permite al estratega elegir la mejor opción a seguir, arrojando la matriz de Ansoff 4 cuadrantes que presentan las alternativas estratégicas: **de penetración de mercados, de desarrollo de nuevos productos, de desarrollo de nuevos mercados o de diversificación.**

Implementación a partir del modelo de Ansoff



Estrategia de penetración de mercados: esta alternativa consiste en evaluar la posibilidad de incrementar la participación en un mercado con el portafolio actual de productos en los mercados en los cuales se tiene presencia. Esta ruta pretende incurrir en acciones que estimulen el incremento del consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de producto, nuevos usos, mejora de imagen). Es una opción estratégica que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se trabaja con productos con historia en mercados en los que se tiene experiencia y conocimiento.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta alternativa se refiere a si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente, asumiendo la evolución del mercado y nuevas tendencias de consumo. En ese escenario es factible el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: es la más compleja porque exige un conocimiento mayor sobre las condiciones de los nuevos mercados en los que se pretenda implementar, así como la investigación y desarrollo de nuevos productos para atenderlo. Sin embargo, es atractiva por la innovación requerida, sobre la cual se puede ser pionero en el mercado detectado.

Metodología del cuadro de mando integral (CMI) o metodología *balanced scorecard*

En la implementación del modelo de las 4 perspectivas del *balanced scorecard* (cuadro de mando integral) de Kaplan y Norton (2002), se debe considerar que su manejo gerencial tiene connotaciones estratégicas; además de lo útil que resulta para su entendimiento y manejo en los diferentes niveles de la organización, dado que las perspectivas son una traducción de la visión y comportan las estrategias empresariales, incluyendo el sistema de gestión del desempeño. Las cuatro perspectivas que deben gestionarse como generadoras de valor son

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de proceso del negocio.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuando se incluyen estas perspectivas y se tiene como eje de las mismas, la visión estratégica da como resultado que la empresa en todos sus niveles pueda comprender las apuestas de la organización, así como el nivel de implicación entre áreas, procesos y responsables desde lo sistémico; es decir, las relaciones causa-efecto que a fin de cuentas dinamizan la empresa y permiten evidenciar el desempeño actual, pero además el método intenta capturar la información sobre cómo se posicionará la organización hacia el futuro.

Las ventajas y aportes de este modelo han sido evidenciadas por empresas de diferentes sectores, destacando las siguientes mejoras que se generan al aplicar el modelo:

- Permite concentrar a toda la organización en las variables de alto impacto, que son determinantes para la visión y disminuir las brechas en el desempeño.
- Propicia la integración de varios planes en la empresa (calidad, reingeniería, programas de fidelización, capacitaciones...)
- Permite desplegar las estrategias hacia niveles inferiores, propiciando la alineación entre áreas y personas, determinando requerimientos y estimulando los roles hacia la visión y no hacia la tarea asignada al cargo.



Figura 4. Perspectivas de valor CMI de Norton y Kaplan
Fuente: <https://bit.ly/2PiJ0Ug>

Los autores de este modelo le daban alcance al mismo a través de su implementación planteándolo como “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Kaplan & Norton, 1992).

Los autores formularon el modelo en la década de los 90, aportaron con su propuesta un complemento a las mediciones financieras convencionales, puesto que incorporan otros criterios que ampliaban la evaluación y el análisis de la gestión empresarial, a partir de tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este aporte permite hacer un seguimiento a partir de la formulación e implementación de las estrategias para monitorear los resultados financieros y operacionales, incluyendo la medición y seguimiento de la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que se necesitarán para el futuro crecimiento. Estos aspectos inherentes a la innovación y competitividad se han convertido en factores críticos de éxito para las organizaciones y emprendimientos de la década del 2010.

El modelo reta en primer lugar a la alta gerencia o al emprendedor para que analice el mercado y formule la estrategia para el diseño de un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Esto exige que la gestión estratégica deba consensuar la estrategia y también propiciar el diseño y la apropiación de una visión conjunta, así como las megarrutas, planes y recursos para alcanzarla.



Figura 5. Pirámide de la planeación CMI
Fuente: <https://bit.ly/2NsL9uR>

A partir de la visión estratégica, el modelo propuesto por Norton y Kaplan permite el diseño, la implementación y la gestión del plan estratégico imprimiéndole a los propósitos empresariales unas perspectivas superiores a las convencionales, convirtiéndose así en un nuevo enfoque aplicado y reconocido por empresas y organizaciones de diversos sectores. Estas perspectivas, permiten en consecuencia gestionar apoyándose en cuatro ángulos diferentes e importantes:

- **Perspectiva del cliente o consumidor:** debe enfocarse en responder o resolver los aspectos relevantes para el consumidor como ¿cuáles son los elementos diferenciadores o satisfactores que esperan de la empresa? ¿Cuáles valores agregados son relevantes para el cliente? ¿Cómo perciben la imagen de marca? ¿Cuáles atributos y cualidades de la empresa son importantes para el consumidor?
- **Perspectiva interna:** ¿en qué podemos destacarnos a partir de procesos que añadan valor? ¿Qué procesos son relevantes e inciden en la competitividad de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes? Los mencionados procesos de la empresa deben evaluarse en consonancia con las características del sector (*benchmarking*).



Benchmarking

Proceso continuo por el cual se toman como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

- **Perspectiva de la innovación o aprendizaje:** ¿qué se debe continuar mejorando? ¿Cuál es la curva de experiencia acumulada por la empresa? ¿Cómo valoran el conocimiento? ¿Qué importancia tiene el *knowledge management* en la empresa? Al incluir esta perspectiva, la empresa está asumiendo el nivel de competitividad, por lo tanto, se reta a gestionar la innovación como eje estratégico, puesto que los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario desarrollar nuevos productos y soluciones.
- **Perspectiva financiera:** ¿qué esperan los accionistas? ¿Cuál es la estructura de capital? ¿Cuál es el costo promedio de capital? ¿Cuáles son los índices de rentabilidad y margen del sector?

El establecer estas perspectivas a partir de la visión contribuye a motivar a los empleados, mejorar todas las etapas de la cadena de valor, superar las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad y por último a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas. Es coherente que, a partir de la formulación y estructuración del plan, su implementación y gestión recurra a estas perspectivas puesto que, si se integran por medio de diferentes estrategias, el modelo auspicia el mejor seguimiento y facilita la toma de decisiones, permitiendo redirigir la organización adecuadamente. En la figura que se presenta a continuación se detalla cómo la perspectiva del aprendizaje (**investigación y crecimiento**) apoya a las perspectivas del cliente externo y de los procesos internos. Esta última apoya a su vez a la perspectiva del cliente externo. Al “mejorar” en las perspectivas del cliente-mercado y del proceso interno, la organización debe mejorar en su perspectiva financiera. Desde lo sistémico entonces se puede colegir, que mejorando (controlando) el aprendizaje (investigación y crecimiento) se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna (procesos), lo cual se reflejará en una situación financiera acorde con las expectativas de los inversionistas.



Instrucción

A continuación, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje: control de lectura, acerca del análisis de las estrategias empresariales. Disponible en la plataforma.

Implementación del modelo de Norton y Kaplan

Cuatro perspectivas de negocio

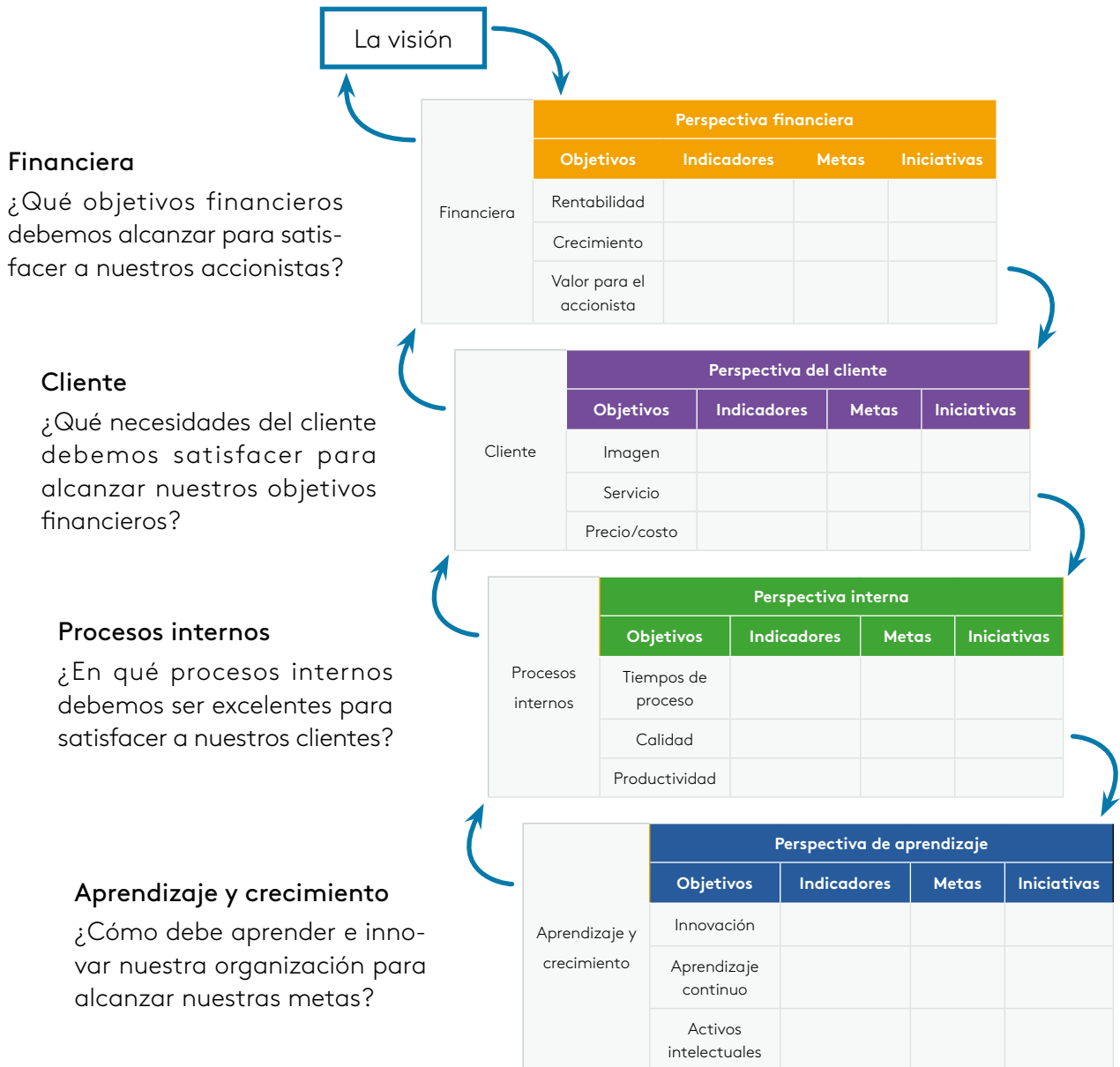


Figura 6. Cuatro perspectivas de negocio
Fuente: /lideres4.wordpress.com

La construcción del modelo parte del resultado de un análisis detallado de la organización y su entorno, pero exige la declaración de una estrategia clara y coherente. En ese sentido, la gestión estratégica del plan y su responsable deben convocar los indicadores que realmente aporten al despliegue estratégico y de acciones, verificando la utilidad y conexión del modelo con los objetivos de la empresa.

La metodología general de este modelo se inicia con la definición de la visión y misión de la empresa, resaltando la importancia que tiene el diagnóstico interno y de su entorno de mercado antes de esta declaratoria. Con estas definiciones consensuadas y validadas

se definen los objetivos del plan detallando tiempos, metas, recursos y responsables. Estos objetivos derivan en las estrategias que marcan la bitácora o ruta para alcanzarlos.

A cada una de estas estrategias y objetivos del plan se les diseñan los indicadores de control requeridos, entendiendo que de su integración se construye el cuadro de mando o mapa estratégico (*balanced scorecard*).

Para el líder del plan es vital tener en cuenta un aspecto fundamental sobre la calidad y confiabilidad de la información que nutre al tablero de comando puesto que sus desvíos, desactualización, sesgos y legitimidad cuestionada afectaría los intereses de la empresa y el esquema carecería de valor, e impactaría negativamente el desarrollo de la empresa.

El aporte del *balanced scorecard* tiene connotaciones de alta gerencia y trasciende la batería de indicadores convencionales; por lo tanto, debe incorporar los aspectos relevantes y críticos de la organización. La herramienta busca como objetivo el poder traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan sobre el logro de resultados derivados del planteamiento estratégico apuntalado en las perspectivas de valor, anteriormente tratadas; así su manejo es sistémico y permite identificar las relaciones causa-efecto que generan los resultados obtenidos.

Otros beneficios del modelo tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, gestión colaborativa, motivación e incentivo de los empleados, mejora continua y revisión de la estrategia.



Instrucción

En este punto, lo invitamos a revisar el recurso de aprendizaje: videorresumen, donde encontrará los principales conceptos y temas abordados en el presente eje.

Reflexiones

La gestión estratégica en su implementación práctica debe ser el detonante para que la organización o el emprendedor puedan ser determinantes y artífices en la creación de su futuro, en la medida que desde el análisis y con la declaración de la visión (en tiempo y megarrutas mensurables) estén objetivamente tratados y sean orientadores para la acción. Además, debe estimular de manera disciplinada y permanente el auscultar el entorno y las tendencias para aprovechar oportunidades futuras que hoy no existen.

Así mismo, su implementación práctica debe producir acciones que le permitan con rapidez e impacto anticiparse a sus competidores para lograr en el futuro una diferenciación sostenible cada vez más compleja y generadora de valor. Debe reconocerse como un proceso de aprendizaje continuo, partiendo del axioma de que ni la visión ni la planeación son estáticos, sino que más bien a partir de su seguimiento son susceptibles de ajustarse o redimensionarse, de acuerdo con la lectura del entorno, en sintonía con los intereses y capacidades de la empresa.



¡Importante!

La implementación del plan estratégico reconoce diversos modelos en el entendido que no existe ninguno mejor que otro, sino más bien que el líder debe adaptar el modelo más conveniente para la empresa o proyecto.

Dependiendo de los intereses de la empresa, del innovador y de las condiciones del entorno, el rumbo estratégico puede adoptar diferentes formas:

- **Estrategias defensivas:** como resultado de las amenazas del entorno y nuestras debilidades internas. La empresa o proyecto puede atender y superar las amenazas de competidores, proveedores, mercado y demás.
- **Estrategias adaptativas:** se conciben como resultado de las oportunidades que presentan el contexto y nuestras debilidades. La empresa o proyecto pueden implementar un programa de acciones específicas y redefinir las estrategias originales del plan.
- **Estrategias reactivas:** son una respuesta que se da como resultado de las amenazas del entorno y nuestras capacidades y fortalezas internas.
- **Estrategias ofensivas:** se generan como resultado de las oportunidades que ofrece el entorno y nuestras fortalezas; en este caso la empresa o proyecto debe adoptar estrategias de crecimiento o agresivas según el caso.

La planeación estratégica, su implementación y gestión deben reconocer el mapa de públicos, así como sus intereses para que la estrategia se enfoque en generar valor desde diferentes perspectivas con un alcance de 360°. No se debe quedar en documentos o en fórmulas complejas, sino más bien conducir a acciones que apalanquen los objetivos declarados.

La planeación estratégica no es estática; por lo tanto, es susceptible de ajustarse, modificarse y redefinirse, así como la visión estratégica formulada, esto dependerá de los cambios en el entorno e intereses de la empresa.

La innovación tiene *per se* alcances estratégicos y su dimensión dentro del plan dependerá de los propósitos de la empresa o del emprendedor.

La gestión estratégica debe ser integral (todos los ámbitos de la empresa y del negocio) con ribetes de competitividad y supervivencia de la empresa y futuribles para el proyecto innovador.

El esfuerzo y camino que debe recorrer el líder para la elaboración del plan estratégico, su implementación y gestión deben tener como esencia el implicar a las personas de la empresa para así garantizar la apropiación de lo planteado y la sinergia empresarial que deviene en la alineación estratégica.



Instrucción

Para finalizar el desarrollo del contenido de este eje, lo invitamos a realizar la actividad práctica titulada: ¿Por qué no funciona? Deberá discutirla con sus compañeros y tutor en el encuentro sincrónico. La encuentra disponible en la plataforma.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

González, O. (2 de mayo de 2017). Planes estratégicos que no funcionan, ¿qué hacer? *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/planes-estrategicos-que-no-funcionan-por-oliverio-gonzalez/241721>

Kaplan, R. Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica